

教育体系の作り方・見直し方

～ビジネスで成果を生む視点で組み立てよう～

第3回 管理職候補の育成

前回の記事では、若手社員への教育は投資であり、最終的には成果創出によって回収していくという視点が重要であると確認しました。そのうえで、若手社員の育成における3つのステップとして、①習熟に向けた教育、②資質向上に向けた教育、③出世を目指したくなる教育というアプローチをお伝えしました。今回は、若手層から一歩進んだ段階として、管理職候補者の育成に関する教育設計の考え方とポイントをご紹介します。

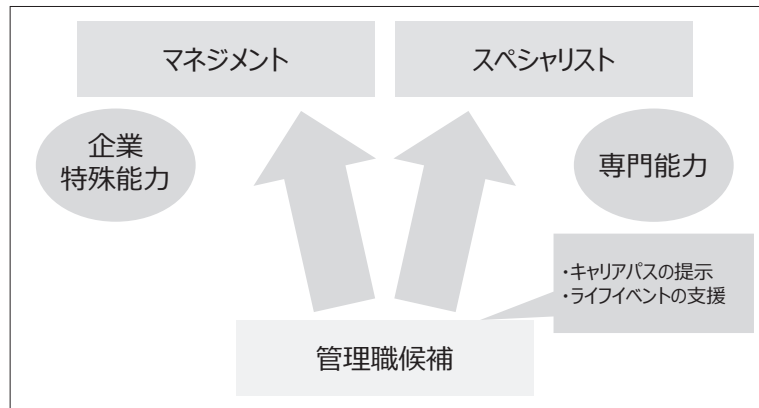
管理職候補者育成の全体像

● キャリアの分岐点

入社後一定の業務経験を積んだ社員は、やがて次のキャリアへの分岐点に差し掛かります。多くの企業では、組織を管理する役割であるマネジメントか、専門分野における高度な知識・技術で価値を発揮するスペシャリストの複線的な選択肢を設けています(図表)。

一方で近年、若手社員のキャリア観として、マネジメントを担う管理職になりたいという社員は、さらに減少傾向にあるようです。株式会社パーソル総合研究所『働く10,000人の就業・成長定点調査2025』によると、「現在の会社で管理職になりたい」と回答した割合は16.7%と、5年前より5.6%

図表 管理職候補の立場=キャリアの分岐点



低下しています。

社員が自らの強みや志向に合った道を選び、最大限の力を発揮できるようにするためには、マネジメント、スペシャリストの2種類のキャリアを設計したうえで、活躍に向けた育成を行うことが不可欠です。

● マネジメント・スペシャリストに求められる能力

キャリアの方向性に応じて、求められるスキルが大きく異なります。マネジメントには自社の固有の業務や文化を理解し活用する「企業特殊能力」、一方、スペシャリストには特定領域で活用できる知識や技術である「専門能力」が求められます。このような能力の違いを踏まえたうえで、それぞれのキャリアに応じた教育を設計することが重要です。

● キャリアパスの提示

マネジメント・スペシャリスト

それぞれのキャリア設計に加えて、キャリアの方向性を早期に提示することも重要です。将来の選択肢を具体的に描けるようになることで、社員自身が主体性にキャリアを考え、自律的な成長行動をとるようになるからです。

特に、両者の役割の違いや求められる能力を明確にすると、自身に合ったキャリアを選びやすくなります。また、一度キャリアを選択した後でも、本人の希望や適性に応じて、マネジメントからスペシャリスト、またはその逆へ移行できる柔軟な仕組みを整備しておくことも重要です。ただし、どちらのキャリアを重視するかは、企業の事業戦略によって異なります。既存ビジネスの成長を目指す場合にはマネジメント、新規ビジネス創出を重視する場合にはスペシャリストが求められやすい傾向にあります。



西村悠佑 セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

神戸大学経営学部卒業。2年間にわたるインターンを経て、新卒としてセレクションアンドバリエーションに入社。定量的な分析結果をもとにした、実効性ある制度改革の提言を多く手掛ける。主に放送局、製薬業、食品製造業をはじめとする制度改革や、多くの中小企業に対する教育と採用改善の実績を持つ。趣味は自動車メーカーなどの展示会参画。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

第1回	ビジネスの視点で考える教育体系
第2回	若手の育成
第3回	管理職候補の育成
第4回	
第5回	
第6回	

● ライフイベントへの対応

また、プライベート面では、育児や介護といったライフイベントと重なるタイミングにあることも多く、計画的なキャリア形成がより一層求められます。適切な教育と支援がなければ、ライフイベントがキャリアの中断や離脱につながる可能性があるからです。ライフイベントをキャリアの断絶ではなく、キャリアを見直し再設計するためのきっかけとして前向きに捉えられる教育・支援体制が必要です。

例えば、有給の休業制度や時短勤務制度といった仕組みを整備するだけでなく、それらを安心して利用できる環境が不可欠です。制度があっても使いづらかったり、遠慮を強いられるような空気があったりすれば、活用されにくいでしょう。ライフイベントとキャリアの両立を支えるには、上司と部下がオープンに話せる組織文化の醸成が重要です。例えば、上司自身がライフイベントについて開示することで、部下も相談しやすくなり、今後のキャリアの継続に向けた支援が可能になります。

マネジメントの育成

● マネジメントに求められる役割の明確化

マネジメントには、組織全体を見る視点で、部門やチームを調整

しながら業務を円滑に進める役割が求められます。その役割を果たすためには、企業特殊能力を活かし、関係者を巻き込みながら調整・実行していく力が求められます。

● マネジメントに向けた育成

マネジメントで求められる能力は、プレイヤーとしての経験とは異なります。そのため、マネジメントに向けた育成では、段階的な成功体験の積み重ねが必要です。具体的には、

- ① 小さな業務を任せる
 - ② 成功体験を通じて自信をつける
 - ③ 周囲から認められる経験をする
 - ④ 自発的な挑戦意欲を育てる
- といった4段階のプロセスを踏むことで、自発的な成長につなげることができます。

また、マネジメントを担うには、ジョブローテーションや異動を通じた様々な部門の経験が効果的です。複数の業務領域を経験することで、マネジメントの役割に必要な俯瞰的な視点が育ちます。それはまた企業特殊能力でもあります。

スペシャリストの育成

● スペシャリストに求められる役割の明確化

スペシャリストは、特定領域において、専門性という観点から企業の価値創出に貢献する役割が求められます。その役割を果たすた

めには、担当分野における高度な知識や技術が求められます。

● スペシャリストに向けた育成

スペシャリストには、専門性を高めるための学習機会の提供が重要です。マネジメントと同じようにジョブローテーションを行うと、専門能力の育成が難しくなります。そのため、社内での頻繁な異動は避け、最新技術へ常にキャッチアップできるよう社外ネットワークを形成できる環境の整備が求められます。

また、キャリアとしてスペシャリストを新たに設置した企業では、将来のロールモデルが不足しているケースがあります。その場合、スペシャリストとしてのキャリアの昇格ルートをあらかじめ整備しておくこと、スペシャリストの継続的な成長に向けたモチベーションを生み出しやすくなります。

* *

今回は、管理職候補の社員の教育の考え方として、マネジメントとスペシャリストそれぞれのキャリア設計と育成方針について整理しました。育成のポイントは、早い段階で将来のキャリアを示すこと、それぞれのキャリアに向けて育成を支援する仕組みを用意することです。

次回は、管理職候補者の次の世代として管理職の育成に向けた教育体系についてご説明します。